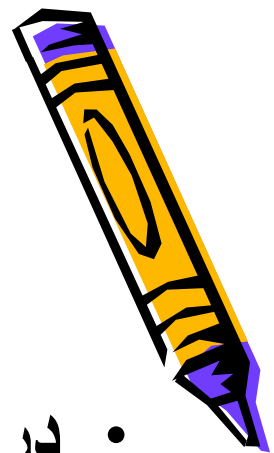


برنامهریزی

Planning



هدف‌هاي آموزشي



- در پايان اين فصل شما مي‌توانيد:
- ضمن تعريف برنامه‌ريزي، فرآيند تدوين برنامه‌ريزي را شرح دهيد.
- گام‌هاي برنامه‌ريزي را با ذكر مثال تشريح نماييد.
- برنامه‌ريزي استراتژيك، تاکتيكي و عملياتي را با ذكر مثال با هم مقايسه نماييد.
- خطمشي، رويه و روش را در پرستاري با ذكر مثال توصيف نماييد.
- يك برنامه‌ريزي يك ساله براي خودتان تنظيم نماييد



برنامه ریزی



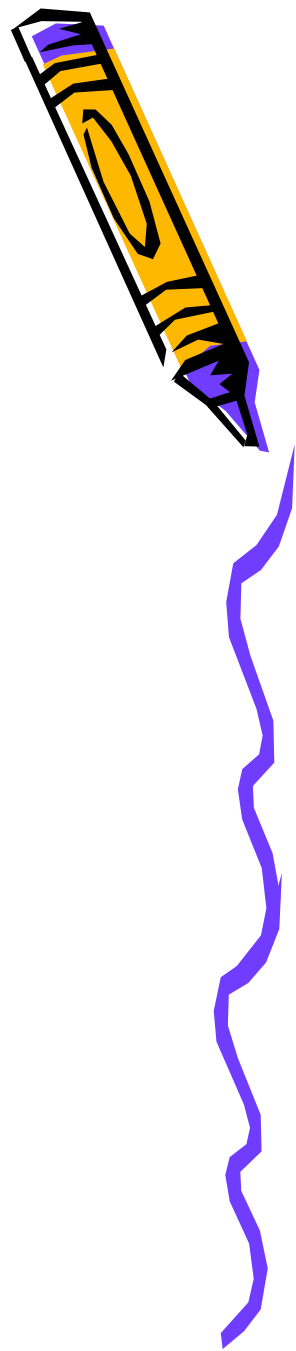
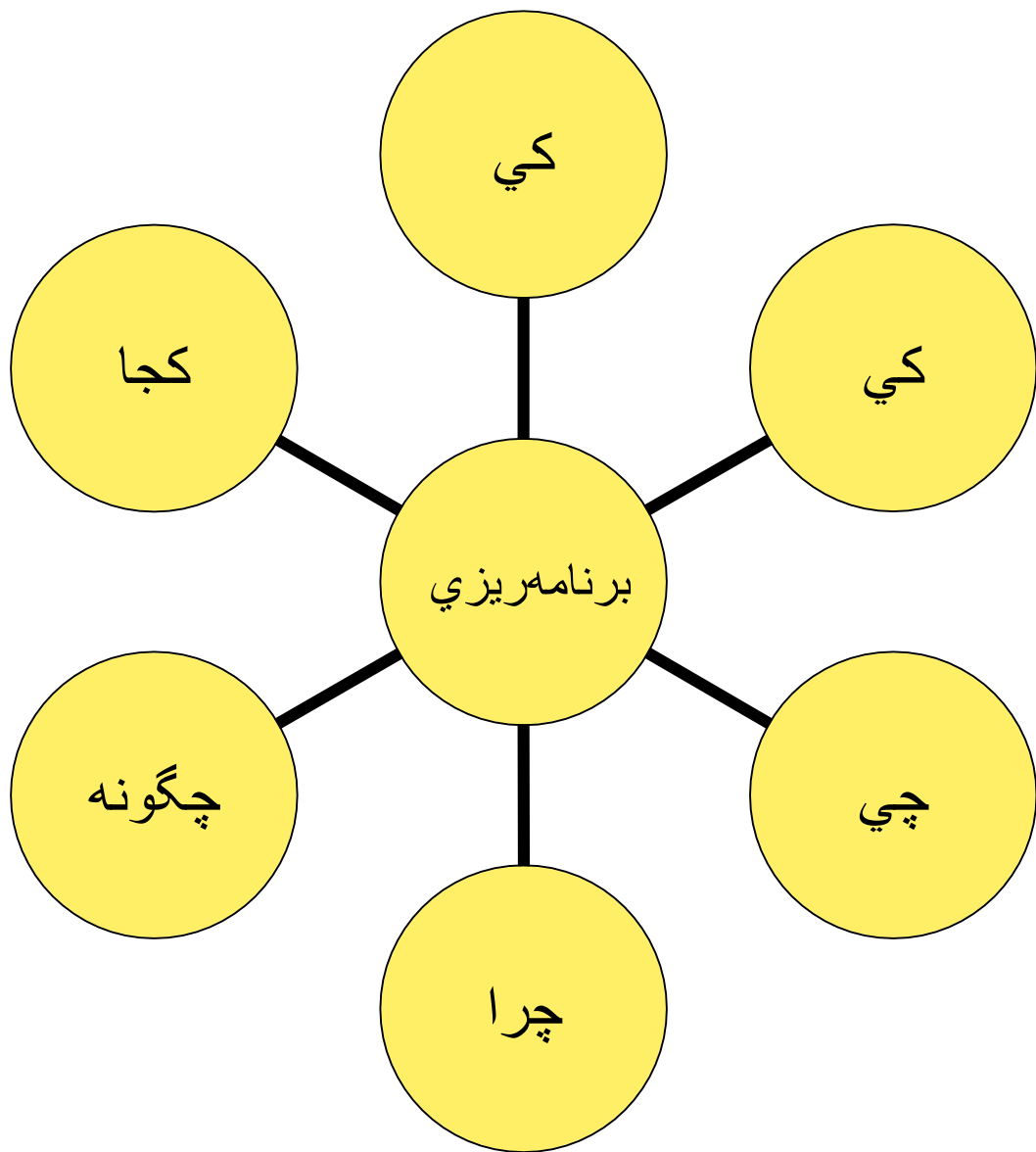
- برنامه یعنی راه و روش، که از نظر زمانی به آینده متکی می باشد.

- برنامه ریزی: تدوین و تعیین فعالیت هایی که باید در محدوده ی راهها و در چارچوب روش های مشخص شده انجام پذیرد. در بیانی کوتاه می توان چنین نتیجه گیری کرد که برنامه ریزی یعنی انتخاب راه و روشی مناسب برای بهتر رسیدن به هدف.



برنامه ريزي





برنامه ریزی

- برنامه ریزی شامل تعیین هدف و وضع خطمشی،
- تبدیل هدف به صورت برنامه عملیات
- و پیش بینی چگونگی اجرای آنها می شود.
- به عبارت دیگر، برنامه ریزی بر اساس پیش بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف معینی، چه کاری، چگونه، در طی چه مدت زمان، و بوسیله چه افرادی بایستی انجام شود، استوار است.



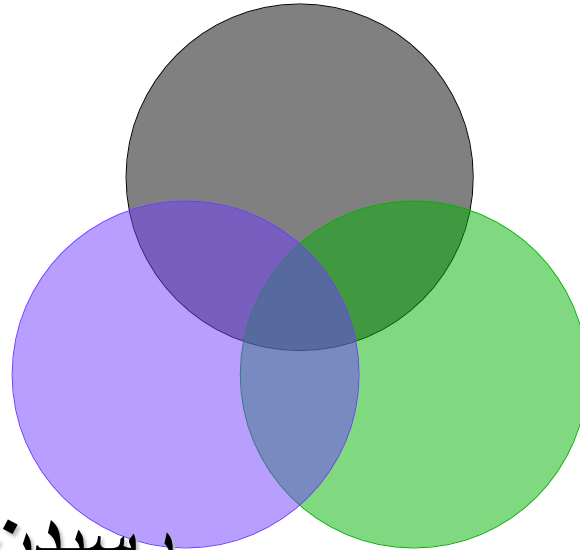
فرآیند برنامه‌ریزی

- در کجا هستیم؟
- به کجا می‌خواهیم برویم؟
- راه‌های مختلف رسیدن به آنجا (هدف) کدامند؟
- چگونه می‌توانیم بدانیم که به آنجا رسیده‌ایم؟



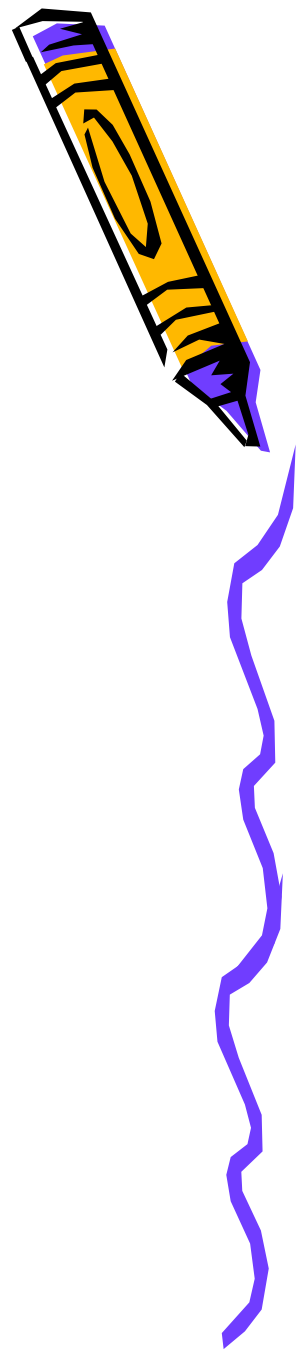
تعاريف بر سه عامل اساسي تكيه دارند

■ پيش بيني



رسیدن به نتایج مطلوب

■ تصميم گيري



اصول برنامه‌ریزی



- افراد مسئول اجرای برنامه‌ها، باید نقش فعال در تهیه آنها داشته باشند.
- برنامه‌ریزی از وظایف اساسی مدیریت می‌باشد.
- برنامه‌ریزی وسیله‌ای برای تسهیل اجرای اهداف سازمان می‌باشد.
- برنامه باید با جمله کجا هستیم شروع شود ، نه با جمله کجا می‌خواهیم باشیم.

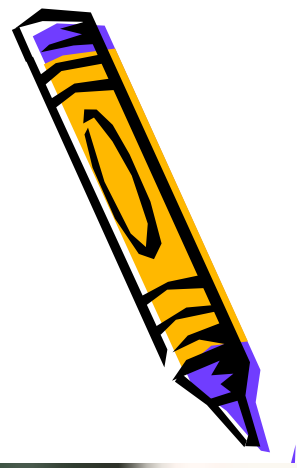


اصول برنامه‌ریزی

- توافق بین افراد درگیر فرآیند برنامه‌ریزی از مسائل مهم برنامه‌ریزی است.
- انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی باید پیش‌بینی شود.
- برنامه‌ریزی باید با دقت هماهنگ شود.
- برنامه‌ریزی باید به صورت مکتوب بین کلیه مدیران توزیع گردد.
- ارزش برنامه‌ریزی در تبدیل آنها به عملیات اجرایی می‌باشد.
- تجدیدنظر سالانه، دوره‌ای و کلی از مسائل مهم در برنامه‌ریزی می‌باشند



هدف برنامه ريزي



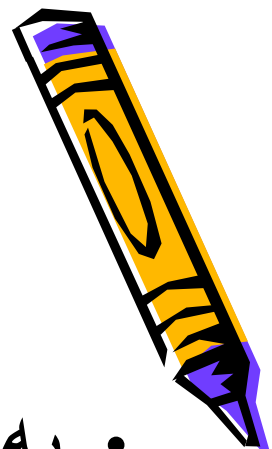
هدف برنامه‌ریزی



- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از راه تنظیم فعالیت
- ۲- تقویت جنبه اقتصادی عملیات (مقرون به صرفه بودن آن)
- ۳- تمرکز بر مأموریت‌ها و هدف‌ها، و احتراز از تغییر مسیر
- ۴- تهیه ابزاری برای کنترل



اهمیت برنامه‌ریزی

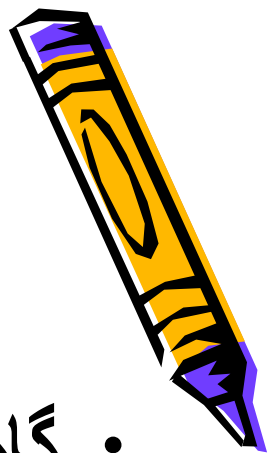


- به چهار دلیل برنامه‌ریزی اهمیت دارد:
- ۱- برنامه‌ریزی جهت را تعیین می‌کند.
- ۲- برنامه‌ریزی معیار برای عملکرد را عرضه می‌کند.
- ۳- برنامه‌ریزی چهارچوب وحدت بخش به وجود می‌آورد.
- ۴- برنامه‌ریزی فرصت‌ها و خطرات آتی را گوشزد می‌کند



گام‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی

- گام اول: مقصود اصلی مؤسسه را تعریف کنید:
براساس مقصود اصلی راهنما، می‌توان دریافت که
چکار داریم می‌کنیم



گام دوم: هدف‌ها را تعیین کنید:

- یعنی تعیین هدف‌هایی که مؤسسه باید تعقیب کند.
- هدف‌ها باید سنجش‌پذیر باشد
- هدف‌ها باید دست‌یافتنی باشند
- هدف‌ها باید پذیرفتنی باشند
- هدف‌ها باید هم‌خوانی و توافق داشته باشند
- هزینه فرصت: در تعیین هدف‌ها باید به هزینه فرصت از دست رفته یا عدم النفع توجه داشت.

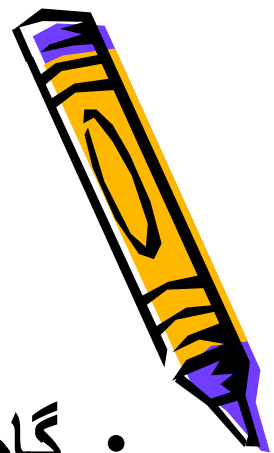


گام سوم: پیش‌بینی‌هایی را تهیه کنید:



- گام سوم: پیش‌بینی‌هایی را تهیه کنید: برای برنامه‌ریزی مؤثر مدیر احتیاج خواهد داشت که در مورد مسائلی نظیر شرایط اقتصادی، سلیقه مشتریان، تهیه محصول جدید و تغییرات سیاسی، پیش‌بینی‌هایی را به عمل آورد.





- گام چهارم: منابع سازمانی را ارزیابی کنید
- گام ۵: راه‌حل‌های مختلف را طرح نمایید
- گام ۶: هماهنگی را بررسی کنید
- گام ۷: برنامه‌ای را انتخاب کنید
- گام ۸: برنامه را اجرا کنید
- گام ۹: برنامه را ارزیابی کنید





مراحل برنامه ریزی



- ۱- تعیین هدف
- ۲- پیش بینی
- ۳- قابل اجرا نمودن برنامه از راه بودجه بندی
- ۴- اتخاذ تصمیم هایی که فعالیت های سازمان را در راه نیل به هدف مطلوب رهبری می نماید.



۱- تعیین هدف



• - در تعیین هدف باید به سه عامل زیر توجه نمود:

• الف) اولویت هدفها

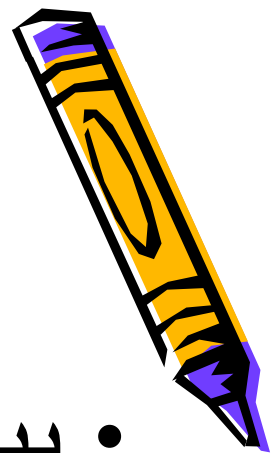
• ب) زمان

• ج) ترکیب



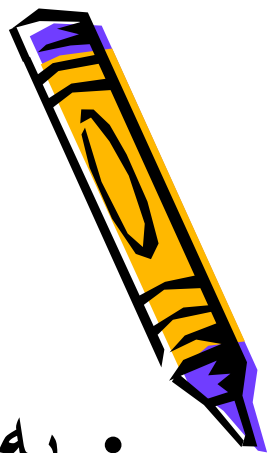
۲- پیش‌بینی

• پیش‌بینی کمی: که با استفاده از قوانین ریاضی، مبنی بر پردازش داده‌های موجود، (درباره متغیرهای مشخص) چیزهایی را پیش‌بینی می‌کنند.



پیش‌بینی کیفی

• به هنگام پیش‌بینی آینده، همه عوامل را نمی‌توان به راحتی به کمیت درآورد یا اندازه‌گیری کرد. از این رو مدیران به پیش‌بینی کیفی تکیه می‌کنند و ترتیبی می‌دهند که بتوانند قضاوت‌های ذهنی، دانش اندوخته و نظرات خود را با معیارهای کمی درآورند.



پیش‌بینی کیفی

- دو روش از روش‌های موفق عبارت‌اند:
- از روش دلفی Delphi Technique
- تجزیه و تحلیل چند بعدی Qualitative Forecasting

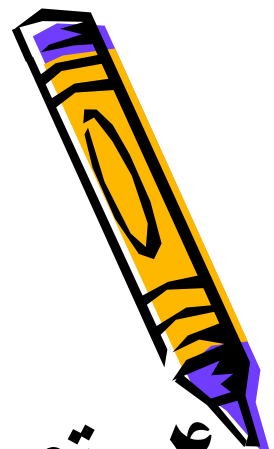




۳- قابل اجرا نمودن برنامه از راه بودجه‌بندی

- متخصصان مدیریت به زودي دریافتند که بودجه علاوه بر وسیله‌ای برای کنترل و بالا بردن کارایی، می‌تواند به صورت قوی‌ترین وسیله برای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گیرد.





۴. - تصمیم‌گیری

• اتخاذ تصمیم در

واقع وسیله اصلی

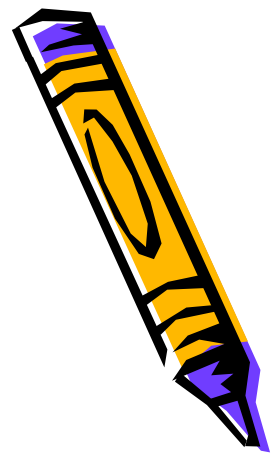
برای اجرای برنامه

می‌باشد

انواع برنامه ریزی سازمانی:



انواع برنامه ریزی سازمانی:



• ۱- برنامه ریزی استراتژیکی [۱]

• ۲- برنامه ریزی تاکتیکی [۲]

• ۳- برنامه ریزی عملیاتی [۳]

•

[1]- Strategic planning

[2]- Tactical Planning •

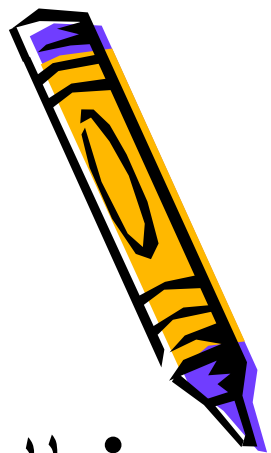
[3]- Operational Planning •



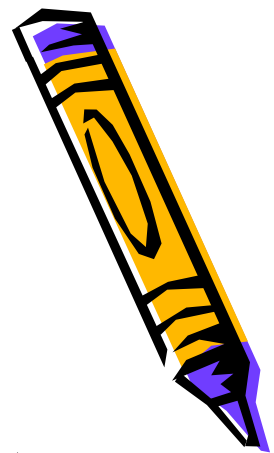


۱- برنامه‌ریزی استراتژیک

- برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً توسط مدیران عالی طراحی می‌شود
- معمولاً از ۵ سال به بالا می‌باشد
- پلی است بین وضعیت فعلی و آینده سازمان
- برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز بر منابع، محیط و مأموریت‌ها دارد



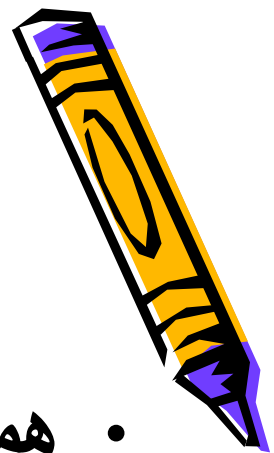
استراتژیک رعایت چهار نکته ضروری است



- تخصیص منابع: **Resource Allocation** منظور امکانات مالی، پرسنلی، مدیریتی و تکنولوژیکی است.
- تطابق محیطی: **Environmental Adaptation** شامل کلیه عملیات استراتژیکی است که روابط سازمان را با محیط اطرافش بهبود می بخشد. سازمان ها نیاز به تطابق با فرصت های محیطی و تهدیدهای ناشی از آن را دارند. عدم حفظ تناسب استراتژیکی سازمان با محیط، می تواند مشکلات فراوانی برای سازمان ایجاد نماید.



در برنامه استراتژیک رعایت چهار نکته ضروری است



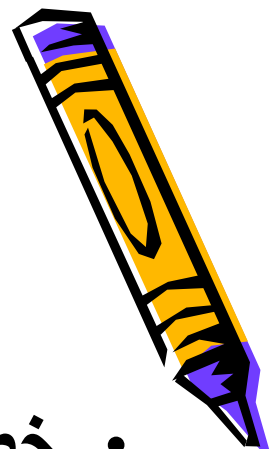
• هماهنگی داخلی: Internal Coordination
شامل هماهنگ‌سازی فعالیت‌های استراتژیک برای
انعکاس ضعف و یا توان داخلی سازمان به منظور
رسیدن به ادغام کارآمد فعالیت‌ها می‌باشد.

• آگاهی از استراتژیک سازمان



۲- برنامه‌ریزی تاکتیکی

- خصوصیات برنامه‌ریزی تاکتیکی
- - توسط مدیران میانی سازمان طراحی می‌شود.
- - زمان اجرای متوسطی دارد و مکمل برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.
- - این برنامه بیشتر با مردم و عمل سرو کار دارد.
- - برنامه‌ریزی تاکتیکی از برنامه‌ریزی استراتژیک مشتق شده و ضمن تأثیرگذاری بر یکدیگر به عنوان بازخور برنامه‌های استراتژیک نیز عمل می‌کند.



۳- برنامه‌ریزی عملیاتی

- برنامه‌ریزی عملیاتی زمان بسیار محدودی که معمولاً از چند ماه تجاوز نمی‌کند در اختیار دارد.
- برنامه‌ریزی عملیاتی از برنامه‌ریزی تاکتیکی مشتق می‌گردد، و هدف آن تحقق يك یا چند هدف عملیاتی است.
- برنامه‌ریزی عملیاتی دارای ماهیت متمرکز، و افق زمانی کوتاه مدت بوده، و شامل مدیران سطوح پایین سازمان می‌گردد



برنامه‌ریزی عملیاتی



- اساسی‌ترین انواع برنامه‌های اجرایی و عملیاتی شامل: برنامه‌های موردی **Single-use plans**، و برنامه‌های پایدار **Standing plans** است.

- برنامه‌ریزی موردی: این برنامه‌ریزی واقعی تهیه و به مرحله اجرا درمی‌آید که احتمال تکرار آن در آینده وجود ندارد. از انواع برنامه‌های موردی پروگرام و پروژه است.



خط مشي

• خط مشي Policy : سياست يا خط مشي، يك برنامه عمومي عملکردي است كه اعضا سازمان را در اجراي عمليات هدايت مي‌كند. به عبارت ديگر نحوه اجراي اهداف را بيان مي‌كند



انواع خط مشي



• خط مشي اساسي Basic، توسط مديران سطح بالا تهيه مي شود؛ و داراي بُرد زياد بوده و تمامي سازمان را تحت تأثير قرار مي دهند. به عنوان مثال: دولت بگويد «به تمام كاركنان دولت به ازاء يك سال كار يك ماه مرخصي داده مي شود.»



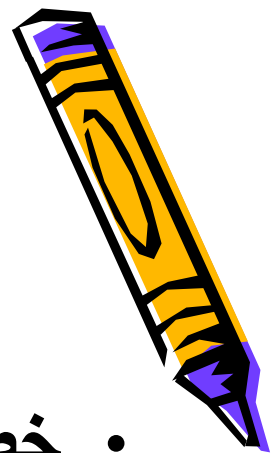
خطمشی کلی General



• خطمشی کلی General، جنبه عمومی داشته و بخش بزرگی از سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و از طرف مدیران رده میانی سازمان بکار گرفته می‌شود. مثال «آن دسته از کارمندانی که مؤسسه آنها در فصل معینی از سال کار ندارد بایستی مرخصی خود را در آن فصل اتخاذ نمایند.»



خط مشي واحدي



• خط مشي واحدي Departmental، اين نوع
خطمشی‌ها مربوط به واحد مشخصي از سازمان است
و توسط مديران سطح پائين بکار گرفته مي‌شود. مثال
«کارمندان بیمارستان در زمان جنگ نمی‌توانند
مرخصي خود را يك جا تقاضا نمایند.» البته خطمشی
مربوط به جنگ در واحد، تدوين نمی‌شود



رویه‌ها

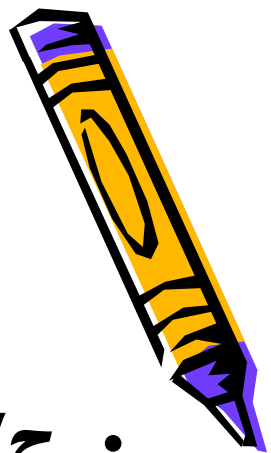


- (ب) رویه‌ها Procedures : رویه‌ها محدودتر از خطمشی‌ها هستند، و جریان عملیات را در مدیریت مشخص‌تر می‌سازند. در واقع آنها مراحل زمانی را برای نیل به هدف نشان می‌دهند. مثال کمیته‌هایی که فعالیت‌هایی مثل ضد عفونی کردن، تزریق کردن و سایر روش‌های انجام مراقبت پرستاری را تهیه می‌کنند



روش Method

- (ج) روش Method : براي هر رويه‌اي يك مرحله اجرايي نيز وجود دارد. در واقع روش‌ها، چگونگي انجام كار را در هر يك از گام‌ها تعيين مي‌كند.
- (د) مقررات Rules : مقررات ساده‌ترين نوع برنامه مي‌باشند و اقداماتي كه بايد انجام شود را مشخص مي‌نمايند. به عبارت ديگر مقررات منعكس كننده تصميمات مديریت در مورد اقدامات مجاز و غيرمجاز مي‌باشند.



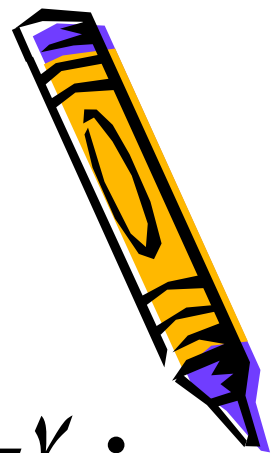


۲۱ روش خارق العاده برای استفاده بهینه از زمان و برنامه ریزی



۱. - میز را بچینید:
۲. - برای هر روز از قبل برنامه ریزی نمائید:
۳. - از اصل ۲۰/۸۰ در تمام امور پیروی کنید:
۴. - پیامد کارها را نظر داشته باشید:
۵. - از روش الف-ب-پ-ت-ث به طور مستمر استفاده نمائید:
۶. - بر روی اهداف کلیدی تمرکز کنید





- ۷- از قانون عملکرد مفید اجباري پيروي كنيد.
- ۸- قبل از اقدام به كار، تمام مقدمات آن را فراهم كنيد.
- ۹- در راستاي اهدافتان، هر آنچه كه لازم است فرا بگيريد
- ۱۰- قابليت‌هاي منحصر به فردتان را تقويت كنيد.
- ۱۱- محدوديت‌هاي مهم و اساسي خود را بشناسيد
- ۱۲- گام به گام حركت كنيد
- ۱۳- خودتان را تحت فشار بگذاريد.

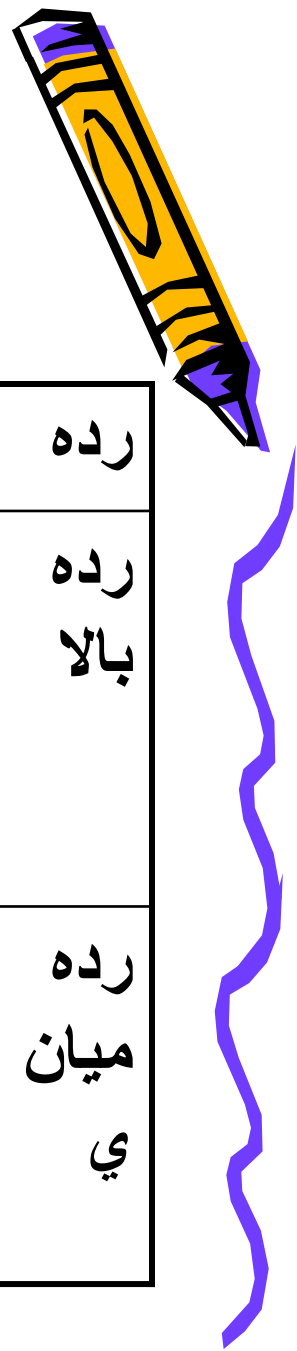




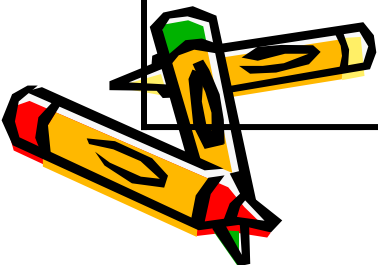
- ۱۴ - توانمندی‌های خود را به حداکثر برسانید
- ۱۵ - برای کار بیشتر به خودتان انگیزه بدهید
- ۱۶ - از تنبلی خلاق و سازنده کسب تجربه نمائید
- ۱۷ - ابتدا مشکل‌ترین کارها را انجام دهید
- ۱۸ - قورباغه‌ی خود را به قطعات کوچک تقسیم کنید.
- ۱۹ - برای هر کاری زمان خاصی را در نظر بگیرید
- ۲۰ - بر سرعت انجام کارهایتان بیفزایید
- ۲۱ - کارها را برحسب اولویت انجام دهید.



قلمرو برنامه‌ریزی مدیران پرستاری



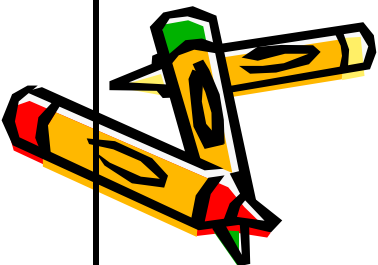
رده	سطح	عنوان	حدود برنامه ریزی
رده بالا	سوم	مدیر خدمات پرستاری (مترون)	* برنامه‌ریزی استراتژیک * تأمین پرسنل پرستاری و خدمات پشتیبانی برای ارائه مراقبت‌های پرستاری با کیفیت بالا
رده میانی	دوم	سوپروایزر ها	تنظیم خط‌مشی، قوانین، رویه‌ها و روش‌ها، تنظیم و هدف‌گذاری فعالیت‌های رده‌پائین و اجرای پروژه‌های ضروری



قلمرو برنامه‌ریزی مدیران پرستاری



رده	سطح	عنوان	حدود برنامه ریزی
رده پایین	سطح اول	سرپرستار رهبر تیم پرستار اولیه	تنظیم جداول زمان‌بندی کار به طور روزانه، هفتگی و ماهانه * برنامه‌ریزی برای ارائه مراقبت‌های مستقیم و غیرمستقیم



مراحل کلیدی در برنامه‌ریزی استراتژیک

